

# El Liderazgo Distribuido como un Factor de Mejora en las Prácticas Educativas. Un Estudio de Casos

## Distributed Leadership as a Factor in Improving Educational Practices. A Case Study

Lya Sañudo Guerra

Secretaría de Educación Jalisco, México

El objetivo específico de esta contribución es documentar y analizar el liderazgo distribuido en la práctica educativa, como un factor determinante para los casos exitosos y reconocer los retos y las oportunidades que han enfrentado. Es una Investigación cualitativa con una estrategia de estudio de casos múltiples contextualizados con componentes (Yin, 2009). La perspectiva teórica que permite, constituir el objeto de estudio y tomar decisiones metodológicas es el Marco Comprensivo de la Mejora de la Eficacia Escolar (Murillo, 2004, 2006, 2013, 2014). Uno de los factores que ha resultado ser relevante en los resultados es el ejercicio del liderazgo distribuido que se convierte en la forma de gestión, de organización, de colaboración, tanto de los docentes en puestos directivos, como en la docencia misma. Es el factor dinamizador en la escuela y su contexto, y la categoría a partir de la cual se actualizan los propósitos de la Reforma, esto coincide con Hargreaves y Fink (2008) en cuanto al liderazgo innovador.

**Descriptores:** Mejora educativa; Administradores educativos; Democracia en la educación; Investigación científica; Liderazgo.

The specific objective of this contribution is to document and analyse the leadership distributed in educational practice, as a determining factor for successful cases and to recognize the challenges and opportunities they have faced. It is a qualitative research with a multi-case study strategy contextualized with components (Yin, 2009). The theoretical perspective that allows, to constitute the object of study and to make methodological decisions is the comprehensive framework of the improvement of the school effectiveness (Murillo, 2004, 2006, 2013, 2014). One of the factors that has proved to be relevant in the results is the exercise of distributed leadership that becomes the form of management, organization, collaboration, both, teachers in management positions, as well as in the teaching itself. It is the dynamizing factor in the school and its context, and the category from which the purposes of the reform are updated, this coincides with Hargreaves and Fink (2008) in terms of innovative leadership.

**Keywords:** Educational improvement; Educational administrators; Democracy in education; Scientific research; Leadership.

## Introducción

Aquí se presenta un avance parcial de la investigación Evaluación y seguimiento del proceso de ingreso y promoción docente del periodo 2014-2016. Un estudio desde la práctica en educación básica financiado por Fondos Sectoriales Conacyt INEE 2016-1. Específicamente esta contribución se centra en uno de los resultados más relevantes, que es el liderazgo distribuido como un factor de éxito en la práctica educativa.

Este estudio se origina en la necesidad de realizar investigación acerca de los efectos que ha tenido la Reforma de la Educación Básica en México en donde la evaluación se convierte en el centro de la formación y el desarrollo profesional docente (Rizo, 2016). La publicación de Ley General del Servicio Profesional Docente fija los criterios, los términos y condiciones de la evaluación obligatoria para el acceso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el

servicio profesional mediante concursos de oposición, anuales, que garanticen la idoneidad de los conocimientos y las capacidades necesarias (Ley general del servicio profesional docente, 2013). Los sujetos de la investigación son docentes que han ingresado y promocionado a otras funciones y se han percibido como exitosos en su nueva trayectoria.

Este es un trabajo colectivo, aquí se recuperan los resultados parciales de los estudios de caso elaborados por el grupo de investigación que está conformado por 15 investigadores, consolidados y en formación. Se realiza con la colaboración Interinstitucional.

## Fundamentación teórica

La perspectiva teórica que permite, primero, constituir el objeto de estudio y tomar decisiones metodológicas es el Marco Comprensivo de la Mejora de la Eficacia Escolar (Hernández-Castilla, Murillo y Martínez-Garrido, 2013; Murillo, 2004; Murillo y Krichesky, 2014). De manera sucinta, se establecen tres componentes:

- Contexto que contempla la presión externa para detonar los procesos de mejora, Las metas educativas que se propone y los recursos de que dispone. La condición de éxito es el involucramiento del colectivo.
- La institución, que se considera el centro del análisis el elemento es el profesorado el efecto sustancial es el aprendizaje. Toma en cuenta tres factores: la cultura para la mejora, los procesos de mejora, y los resultados de la mejora
- El aula, en la que contemplan factores como liderazgo profesional, visión y objetivos compartidos, lograr incrementar el desarrollo integral de los alumnos, estructurada y trabajo colaborativo, entre otros.

El marco comprensivo se convierte es especialmente útil en el caso específico del liderazgo distribuido.

## Objetivos

El objetivo General de la investigación es caracterizar la práctica educativa de los casos exitosos del periodo 2014-2016 de docentes de reciente ingreso y docentes de reciente promoción (subdirectores, directores, asesores técnicos pedagógicos y supervisores) obtenido través del sistema de evaluación.

El objetivo específico de esta contribución es documentar y analizar el liderazgo distribuido en la práctica educativa, como un factor determinante para los casos exitosos y reconocer los retos y las oportunidades que han enfrentado.

## Método

Es una Investigación cualitativa con una estrategia de estudio de casos múltiples contextualizados con componentes (Yin, 2009). Cada caso se constituye como un sistema acotado, claramente delimitado en un contexto global no elegidos con la idea de representatividad (Romero, 2009). El caso está determinado por un o una docente que sea percibida como exitoso e identificado cuando menos por dos informantes o recomendantes. Los instrumentos son: diario de campo, registro de observación, guion de las entrevistas, portafolios de evidencias.

## Resultados

Se constituyeron 18 casos, cinco de preescolar, siete de primaria y seis de secundaria. En total ocho docentes, un subdirector, un asesor técnico-pedagógico, cinco directores y tres supervisores. En cuanto al contexto, son diez casos de la zona urbana, seis suburbanos y dos en ámbito rural.

De acuerdo con el análisis comparativo entre casos no se observan diferencias relevantes en el tipo de liderazgo y organización que se plantea como estrategia de trabajo. Así que fue posible establecer esta categoría como transversal e indispensable como condición de éxito educativo, tanto de los docentes en puestos directivos, como en la docencia misma.

Los sujetos, crean y promueven un ambiente colaborativo con sus compañeros de trabajo y en el aula, involucran a la comunidad escolar en acciones y algunas decisiones para la mejora, fomenta y mantiene las escuelas como “organizaciones que aprenden” (en sus términos). Facilitan el intercambio de ideas entre escuelas, generando redes de aprendizaje entre sus escuelas.

## Conclusiones

A partir de estos resultados se puede decir que, en el tema del liderazgo, el contexto, el nivel educativo, la función y demás factores determinantes de cada caso no fueron especialmente relevantes para la aparición o no del liderazgo distribuido, en la mayoría de los sujetos se observa una estrategia concreta de trabajo colaborativo que favorece la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Así, uno de los factores que ha resultado ser relevante en los resultados es el ejercicio del liderazgo distribuido que se convierte en la forma de gestión, de organización, de colaboración, tanto de los docentes en puestos directivos, como en la docencia misma. Es el factor dinamizador en la escuela y su contexto, y la categoría a partir de la cual se actualizan los propósitos de la Reforma.

Trabajos de diversos autores (Cayulef, 2007; Murillo, 2006) establecen que el liderazgo compartido o distribuido favorece la participación de todos los miembros de la organización, así como la práctica de valores y metas compartidas razón por la que este modelo de liderazgo está vinculado a procesos de cambio y mejora escolar. Especialmente, Bolívar (2010) y Cayulef (2007) refieren que papel del líder en las escuelas inclusivas y para la justicia social, es el de favorecer la creación de una cultura participativa y una organización que supere el individualismo y lleven a la formación de comunidades de aprendizaje, desde esta perspectiva el liderazgo distribuido fomenta una cultura escolar de inclusión.

## Referencias

- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3, 79-106.
- DOF. (2013). *Ley general del servicio profesional docente*. Ciudad de México: Congreso de la Unión.
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J. y Martínez-Garrido, C. (2013). Factores de ineficacia escolar. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(1), 103-118.
- Murillo, F. J. (2004). Un marco comprensivo de la mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 21, 319-359.

- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar para el cambio. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, 11-24.
- Murillo, F. J. y Krichesky, G. (2014), Mejoras de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13, 69-102.
- Rizo, F. M. (2016). *La evaluación de docentes de educación básica*. Ciudad de México: INEE.
- Romero López, M. (2009, junio). El estudio de caso como metodología para la mejora de la profesionalización y la calidad docente. Comunicación presentada en el *V Congreso de formación para el trabajo*. Universida de Granada, Granada.
- Yin, R. (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.